

HR PROFESSIONAL

Φεβρουάριος 2010 • Τεύχος 62 • Τιμή 8 Ευρώ

Special Reports

- e-learning
- Outplacement
- Healthcare Benefits

HR Guru

Πώς να καλλιεργήσετε
τη συνεργατική κουλτούρα
από την Lynda Gratton

Interview

Μαρία Φιλίππου, Διευθύντρια Ανθρώπινου
Δυναμικού Coca-Cola NA Ευρώπης

Ιωάννα Βεκρή, Στέλεχος Ανθρώπινου
Δυναμικού, Coca-Cola Ελλάδα, Κύπρος, Μάλτα

Project, Program & Portfolio Management MAKES or BREAKS companies!

Θεοφάνης Κ. Γιώτης, PMP®, MSc, Ph.D. C., MCT
Founder και Managing Partner, 12PM CONSULTING



Project, Program and Portfolio Management MAKES or BREAKS companies

Το Project Management είναι «η επιστήμη για το πώς κάνουμε πράγματα (the science of getting things done)» και, εκτός από επιστήμη είναι ταυτόχρονα και τέχνη! Έτσι, η διοίκηση των Projects (Project Management) γίνεται αναπόσπαστο μέρος της ζωής μας («way of life») που παίζει καταλυτικό ρόλο στη μεγέθυνση και ευημερία των επιχειρήσεων.

του Θεοφάνη Κ. Γιώτη,
PMP®, MSc, Ph.D. C.Founder
και Managing Partner,
12PM CONSULTING



Η λέξη «PROJECT» είναι από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες λέξεις του διαδικτύου και αναφέρεται **626.000.000 φορές** στο Internet. Κάθε μέρα όλοι μας έχουμε επαφή με κάποιο έργο. Παραδοσιακές εταιρείες, που ήταν στην παραγωγή προϊόντων, εντοπίζουν ότι, όσο περνάει ο καιρός, τόσο και πιο πολλά έσοδα προέρχονται από τα PROJECTS.

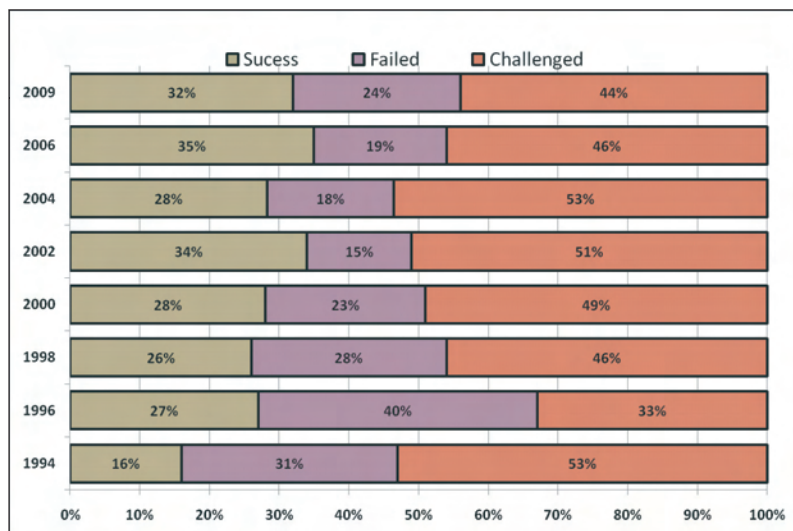
Η Nike δεν κατασκευάζει πλέον παπούτσια. Διαχειρίζεται «PROJECTS για παπούτσια». Η BMW αντιμετωπίζει κάθε νέο αυτοκίνητο σαν ένα ξεχωριστό project. Η Coca-Cola, που δίνει την εμφιάλωση και το marketing των ποτών της σε άλλους, εκτελεί PROJECTS που τα διαχειρίζονται άτομα με τον τίτλο «orchestrators». Η SIEMENS, το έτος 2000, εντόπισε ότι το 50% των εσόδων προερχόταν από projects και ξεκίνησε μια παγκόσμια προσπάθεια βελτίωσης των πρακτικών διοίκησης έργων στην εταιρεία (αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως PM@SIEMENS).

Ωστόσο, στο διαδίκτυο αναφέρονται οι λέξεις «FAILED PROJECT» **65.000.000 φορές**. Αυτό σημαίνει ότι, δυστυχώς, τα πράγματα, κάποιες φορές, δεν πάνε όπως θα θέλαμε. Η αδυναμία κατανόησης της επιστήμης και της τέχνης του Project Management κοστίζει δις δολάρια παγκοσμίως. Σε παγκόσμιο επίπεδο, δαπανώνται πάνω από **\$30 τρις** σε projects.

Πολλά από αυτά τα χρήματα σπαταλιούνται, στην κυριολεξία, για τον απλούστατο λόγο ότι η πλειονότητα των έργων αποτυγχάνει και δεν παραδίδεται με βάση το triple constraint (**predefined quality, on-scope, on-budget, on-time!**)! Πάντοτε, όταν αυξομειώσουμε τη μία πλευρά του τριγώνου, αυτόματα επηρεάζουμε το μήκος τουλάχιστον άλλης μιας πλευράς (βασικός κανόνας της Γεωμετρίας!). Έτσι, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας Standish Group, σε δείγμα **80.000+ έργων από το 1994**, τα διαχρονικά ποσοστά επιτυχίας των έργων είναι απογοητευτικά και καταδεικνύουν ότι μόνο **3 στα 10 έργα παραδίδονται on-time, on-budget & on-specs**. Μια εξήγηση είναι ότι πολλοί οργανισμοί δεν έχουν καμία **αποτελεσματική διαδικασία** διαχείρισης έργων και δεν υπάρχουν διαδικασίες για **επιλογή των Project Managers**. Επίσης, οι οργανισμοί συνήθως δεν γνωρίζουν για τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι Project Managers ώστε να φέρουν εις πέρας με επιτυχία τα έργα που διαχειρίζονται. Συνήθως, οι εταιρείες **εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοί τους έχουν τις τεχνικές δεξιότητες** για την περάτωση των έργων που αναθέτουν σε αυτούς. Αλλά, ο Jim Johnson, Διευθύνων Σύμβουλος της Standish Group, τονίζει: «**όταν αποτυγχάνει ένα έργο, συνήθως οι λόγοι ΔΕΝ είναι τεχνικοί!**».

Αιτίες αποτυχίας

Οι 3 κύριοι λόγοι που οδηγούν τα έργα στην αποτυχία είναι: 1) Ασαφείς απαιτήσεις και ανεξέλεγκτη αλλαγή





Θεοφάνης Γιώτης

στα χαρακτηριστικά του έργου (scope creep) 2) Φτωχές διαδικασίες PM και 3) Έλλειψη της υποστήριξης του management καθώς και της εμπλοκής αυτού στα έργα. Η υλοποίηση του Project Management είναι πολύ πιο σημαντική από ότι νομίζουμε. Δεν είναι τυχαίο ότι ο Rich Karlgaard, εκδότης του περιοδικού Forbes, κατά τη διάρκεια του συνεδρίου «The Forbes Leadership Networks Forum» που έγινε στις 2/12/2008, στο Palo Alto της California, δήλωσε: «If you don't know Project Management Institute (PMI), find out what they do. The practice of Project Management will be the activity that MAKES or BREAKS many global companies in this economic environment». Αποκτώντας λοιπόν εμπειρία, τόσο στην τέχνη όσο και στην επιστήμη του Project Management, οι Project Managers μπορούν να αυξήσουν τα ποσοστά επιτυχίας των έργων που διαχειρίζονται ώστε τα PROJECTS να ολοκληρωθούν στο triple constraint και να ευθυγραμμιστούν με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

The Big Picture

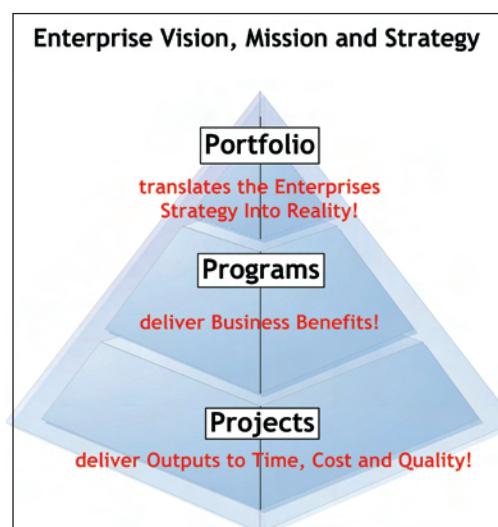
Η πυραμίδα του Portfolio, Program and Project Management (PPPM) είναι το ιεραρχικό μοντέλο που χρησιμοποιείται παγκοσμίως για την υλοποίηση των έργων

(DO THE RIGHT PROJECTS). Στο επίπεδο του Portfolio Management (Διοίκησης Χαρτοφυλακίου) επιλέγονται εκείνα τα Programs/Projects που ευθυγραμμίζονται με το enterprise strategy της εταιρείας. Για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις η θέση του Portfolio Project Manager συμπίπτει με τον CEO. Το Portfolio Management «γεννάει» Programs ή Projects. Το Program Management (διοίκηση ομάδας συσχετιζόμενων Projects) και το Project Management είναι καθημερινότητα για όλους μας (DO PROJECTS RIGHT).

Επίσης, όπως υποστηρίζει και η Gartner, το Portfolio Management αποτελεί μέσο για την ευθυγράμμιση του IT με το business -κάτι που αποτελεί και κυρίαρχη επιδίωξη των περισσότερων εταιρειών. Η 12PM CONSULTING βοηθά να εισαχθεί το Project Management στο middle management της εταιρείας και το Portfolio/Program Management στο upper level management της εταιρείας (CxOs).

Εισαγωγή του PPPM σε μια εταιρεία

«Η διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας είναι η διαφορά του κάνω κάτι καλά από το κάνω κάτι τέλεια». Για τις επιτυχημένες εταιρείες το PPPM εφαρμόζεται συνειδητά στις λειτουργίες τους. Στην περίπτωση που η εταιρεία υλοποιεί έργα (internal ή external), θα πρέπει να εξετάσει πιο σοβαρά το PPPM. Τι μέρος των εσόδων αντιπροσωπεύουν τα Projects; Υπάρχει τυπική διαδικασία επιλογής των Programs/Projects; Υπάρχουν Project Managers στην εταιρεία; Τι υποδομή και τι career path έχουν οι Project Managers; Σε κάθε περίπτωση η Διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να προβληματισθεί για το πώς θα αντιμετωπίσει το PPPM. Πολλές εταιρείες πλέον, ξεφεύγουν ακόμη από τη στερεότυπη δομή και τους τρόπους management. Αρχίζει πια να εφαρμόζεται το «Management by Projects» (παράφραση του όρου Management by Objectives - MBO, Peter Drucker, 1954, The Practice of Management). Πάρα πολλές εταιρείες, μεταφέρουν στην πράξη το MBO υλο-



ποιώντας το «Project Based Organization». Συνήθως η εισαγωγή του PPPM σε εταιρείες χαμηλής ωριμότητας γίνεται με τις υπεράνθρωπες προσπάθειες κάποιου από την εταιρεία που επιμένει για τη μη ανακάλυψη του τροχού! Που επιμένει για process standardization και επιλογή μεθοδολογίας PM. Βέβαια κάθε αρχή και δύσκολη. Η εκπαίδευση μιας πιλοτικής ομάδας είναι συνήθως το 1^ο βήμα για την εισαγωγή του PM σε κάθε εταιρεία. Σε αυτό το σημείο η 12PM CONSULTING μπο-

ρεί να λειτουργήσει συμβουλευτικά στους οργανισμούς για την εισαγωγή του PPPM και για τη δημιουργία **FORMAL ή INFORMAL Project Management Office (PMO)** (Γραφείου Διοίκησης Έργων).

Η ύπαρξη PMO ως κορυφαίας οργανωτικής μονάδας που συγκεντρώνει και συντονίζει τη διοίκηση όλων των προγραμμάτων και έργων της επιχείρησης είναι απαραίτητη. Βέβαια το resistance to change είναι πολύ μεγάλο... Όπως λέει ο **Roy Blitzler**: «The only person who likes change is a wet baby!».



HILL

Hill International

Raouf Ghali, President International Operations (Project Management Group), Hill International, Athens, <http://www.hillintl.com>

Since its inception in 1976, Hill International has come a long way. Starting off from New Jersey in the US, at present the company's footprint is spread over every single continent. Few will disagree with one of our mission statements: "If you can imagine, we can manage." Hill International offers extensive construction and project management services to project owners globally. Hill's claims experience gives it a unique understanding of what can go wrong on a construction project. Further, Hill also uses this knowledge to identify potential trouble spots on a project before they develop into problems and recommends or initiates preventive action through strategic planning and project controls. As construction project manager, Hill has managed all phases of the construction process from pre-design through completion, including cost and budget controls, scheduling, estimating, expediting, inspection, contract administration and management of contractors, subcontractors and suppliers. It is for these reasons - and many more - that last June Engineering News Record (ENR) ranked Hill International as the largest independent US construction management firm (for fee only). My collaboration with Mr Theofanis Giotis in the arenas of project management training and project management certification have been perfect. I am extremely pleased with the outcome and would say with confidence that any faith reposed in him will be worth the while. I wish him the very best in all his endeavours.



Δρ. Παναγιώτης Χατζηπάνος, B.Sc., M. Phil., Ph.D., DCIWEM, D.WRE., Πρόεδρος Δ.Σ. και CEO, ECONTECH A.E. - Σύμβουλοι Μηχανικοί

Γνωρίζω τον Θεοφάνη Γιώτη από το 2006. Από τότε έχουμε δημιουργήσει μια σχέση σχεδόν μόνιμης επαγγελματικής συνεργασίας σε μια σειρά δραστηριότητες, οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

- 1) υλοποίηση συγκεκριμένων έργων που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο έργων της ECONTECH, 2) συνεχιζόμενη εκπαίδευση - πιστοποίηση κατά PMI, στελεχών έργων που

απασχολούνται σε έργα της ECONTECH και άλλων συνεργαζόμενων φορέων, 3) Διοικητικό Συμβούλιο και άλλες δραστηριότητες του PMI Greece Chapter. Η παραπάνω συνεργασία προέκυψε και από την κοινή πεποίθηση ότι ο μηχανικός σήμερα πέραν των συγκεκριμένων απαραίτητων επιστημονικών γνώσεων που πρέπει να κατέχει και να έχει πιστοποιηθεί, πρέπει να έχει κατ' ελάχιστον εκπαιδευτεί και πιστοποιηθεί στην κατανόηση των στοιχείων και διεργασιών της διοίκησης/ διαχείρισης του έργου, στην ικανότητα σχεδιασμού, εφαρμογής και έλεγχου αυτών των μεθόδων και διεργασιών, και στην ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαχείρισης κινδύνων καθ' όλες τις φάσεις υλοποίησης του έργου.

Η καταλυτική συνδρομή της 12PM CONSULTING

Το PPPM εφαρμόζεται συνήθως ατύπως χωρίς να έχει οριστεί από τις εταιρείες το τι ακριβώς σημαίνει για αυτές. Η βοήθεια που χρειάζονται οι εταιρείες είναι στο να συνειδητοποιήσουν το πόσο κρίσιμο είναι το PPPM για τη λειτουργία τους και την κερδοφορία τους. Το παγκόσμιο motto του Project Management Institute (PMI) είναι: «**Making PM indispensable for business results!**». Δηλαδή: «Κάνοντας το PM απαραίτητο για επιχειρησιακά αποτελέσματα!».

Για να μπορέσει η 12PM CONSULTING να βοηθήσει οποιαδήποτε εταιρεία σε θέματα PM, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εταιρεία να καταλάβει ότι το PPPM είναι σημαντικό για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Σ' αυτή την κατεύθυνση μπορεί να βοηθήσει μια παρουσίαση και συζήτηση με την εταιρεία για το τι μπορεί να σημαίνει το PM γι' αυτήν. Το motto της 12PM CONSULTING είναι:

For Successful Projects: Initiate Formally, Plan Extensively, Execute Aggressively, Control Regularly and Close Smoothly! (F.E.A.R.S).

Στο πλαίσιο της εισαγωγής των αρχών του PPPM στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, η 12PM CONSULTING συνεργάζεται με διεθνείς οίκους που είναι ειδικοί στον τομέα τους. Μια από τις πρώτες συνεργασίες είναι με την εταιρεία SIG από την Ολλανδία που βοηθά τους πελάτες της να αποκτήσουν τον έλεγχο και να μειώσουν το ρίσκο όσον αφορά IT Software Projects.

Επικεντρώνοντας στην ανάλυση της τεχνικής ποιότητας των συστημάτων αυτών, η SIG παρέχει γνώση που επιτρέπει τη λήψη καλύτερων αποφάσεων και πιο ευθυγραμμισμένων με τη στρατηγική ενός οργανισμού.

LLC ή TCO = CAPEX + OPEX

Σε όλα τα έργα που υλοποιούνται, υπάρχουν δύο κατηγορίες κόστους: Το κόστος απόκτησης του έργου (Capital Expenditure - CAPEX) και το κόστος συντήρησης του έργου (Operational Expenditure - OPEX). Αυτά τα δύο κόστη αθροιζόμενα (CAPEX + OPEX) μας δίδουν το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας του έργου. Αυτό το συνολικό κόστος ονομάζεται Life Cycle Cost (LCC) κατά το OGC και Total Cost of Ownership (TCO) κατά την Gartner.



Τεχνολογικά εργαλεία

Το PPPM απαιτεί εργαλεία και τεχνολογία για την εφαρμογή του. Το schedule management είναι η κύρια γνωστική περιοχή που έχουν διεισδύσει τα εργαλεία πληροφορικής, όπως το Microsoft Project. Το PMIS (Project Management Information System) είναι ένα σύστημα από εργαλεία πληροφορικής που καλύπτουν από το Portfolio Management μέχρι το reporting. Ο **Microsoft Project Server** είναι ένα καταπληκτικό προϊόν που το προτείνουμε ως εργαλείο PMIS.



Software Improvement Group

Αποτελεσματικότητα προγράμματος εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση σε PM είναι «soft skills training». Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης έχει να κάνει με το πόσο βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά. Παγκοσμίως, έχουν γίνει έρευνες που αποδεικνύουν ότι η **παραγωγικότητα των εταιρειών**, μετά από επενδύσεις στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολούνται με το PM, **αυξάνεται έως και 30%**. Στις εκπαιδεύσεις του Project Management σημαντικότατο ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας, παίζει και ο ίδιος ο εκπαιδευτής.

Έγκριτη πιστοποίηση PMP®

Την πιστοποίηση PMP® κατέχουν πάνω 370.000 επαγγελματίες και αποφέρει παγκοσμίως τον 4ο καλύτερο ετήσιο μισθό (\$85.850), για 3^ο συνεχόμενη χρονιά, σύμφωνα με έρευνα του **CertMag** σε δείγμα 35.167 ατόμων από 170 χώρες. Οι πιστοποιημένοι PMPs έχουν αμοιβές υψηλότερες κατά **17,2%** σε σχέση με τους μη πιστοποιημένους συναδέλφους τους (PMI Salary Survey). Το PMP® βασίζεται στο PMBOK® (ANSI Standard) που αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως το de-facto standard για το Project Management που κυκλοφορεί σε περισσότερα από 3.000.000 τυπωμένα αντίγραφα και σε άγνωστο αριθμό ηλεκτρονικών αντιτύπων!

Απαραίτητα συστατικά 5M

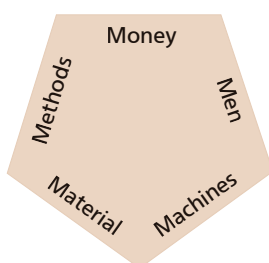
Money, Men, Machines, Materials and Methods. Και τα 5M απαιτούνται. Τα Projects δεν μπορούν να εκτελε-

σθούν χωρίς ανθρώπους. Οι καλύτεροι άνθρωποι δεν μπορούν να είναι χρήσιμοι χωρίς την ύπαρξη Projects. Η επιτυχημένη παράδοση έργων απαιτεί χρήση μεθοδολογίας και εργαλείων. Επομένως, απαιτούνται και τα **5PM** για να μην καταρρεύσει το οικοδόμημα.

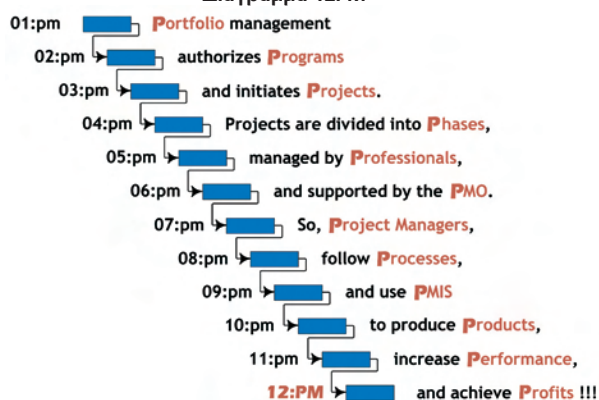
Ονομασία και Υπηρεσίες της 12PM

Το όνομα **12PM** είναι ένα λογοπαίγιο και προέρχεται βασικά από τις κάτωθι 12 λέξεις του διαγράμματος **12PM** που ξεκινάνε στην Αγγλική με την λέξη P. Το 12PM οδηγεί στις 12 ώρες του ρολογιού και το PM οδηγεί στο Project Management. Οι ολοκληρωμένες Υπηρεσίες για Project, Program και Portfolio Management που προσφέρει η 12PM CONSULTING συνοψίζονται στις παρακάτω (και όχι μόνο):

- Προετοιμασία για τις πιστοποιήσεις PMP®, CAPM®, PMI-SP® & PgMP® του PMI®
- Προετοιμασία για τις πιστοποιήσεις IT Project+, MSF, PRINCE2 και IPMA
- Διάδοση της επιστήμης της Διοίκησης Έργων (Project Management)
- Υλοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Έργων (PMIS)
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα Διοίκησης Έργων
- Παροχή υπηρεσιών Outsourcing σε θέματα Διοίκησης Έργων
- Υλοποιήσεις Microsoft Project Server 2007 / Microsoft EPM
- Υλοποίηση Γραφείων Διοίκησης Έργων (PMOs)
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες Διοίκησης Έργων
- Υπηρεσίες Portfolio Management
- Υπηρεσίες Program Management
- Υπηρεσίες Project Management. **HR**



Διάγραμμα 12PM



CV

Ο **Θεοφάνης Γιώτης**, MSc, Ph.D. Cand., MCSE, MCT (Theofanis.Giotis@12pm.biz) με σπουδές σε Οικονομικά, Management, Πληροφορική και Project Management, είναι Founder και Managing Partner της 12PM CONSULTING. Διαθέτει περισσότερα από 22 έτη εμπειρίας στη σχεδίαση, υλοποίηση και διαχείριση έργων ΤΠΕ ως PMP®. Ταυτόχρονα, είναι Συνιδρυτής και CEO στην ITEC Consulting και στην ITEC Εκπαιδευτική. Επίσης, είναι visiting professor στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο και στο BCA College όπου διδάσκει MIS, Project/Program/Portfolio Management και Enterprise Project Management σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Τέλος, διατελεί ως Πρόεδρος Δ.Σ. στο Greek Chapter of Project Management Institute (PMI GREECE) και ως Πρόεδρος Δ.Σ. στο «International Association of Microsoft Certified Partners - IAMCP GREECE».